

*Балас Д.С., магістр, Крахмальова Н.А., к.е.н., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну*
**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Анотація. У статті на засадах теоретичного аналізу уточнено поняття стратегічного планування як базової складової стратегічного управління з урахуванням особливостей діяльності підприємств готельного господарства. Проаналізовано основні етапи процесу стратегічного планування, обґрунтовано відмінності між стратегічним та довгостроковим плануванням та визначено результати стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування; стратегічного управління; підприємства готельного господарства; етапи процесу стратегічного планування.

*Балас Д.С., магістр, Крахмалёва Н.А., к.э.н., доц.
Киевский национальный университет технологий и дизайна*
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

Аннотация. В статье на основе теоретического анализа уточнено понятие стратегического планирования как базовой составляющей стратегического управления с учетом особенностей деятельности предприятий гостиничного хозяйства. Проанализированы основные этапы процесса стратегического планирования, обоснованно различия между стратегическим и долгосрочным планированием и определены результаты стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование; стратегического управления; предприятия гостиничного хозяйства; этапы процесса стратегического планирования.

*Balas D., Krakhmalova N.
Kyiv National University of Technologies and Design*
STRATEGIC PLANNING AT THE HOTEL BUSINESS ENTERPRISE

Abstract. The article on the basis of theoretical analysis clarifies the notion of strategic planning as the basic component of strategic management, taking into account the specifics of the activities of hotel industry enterprises. The main stages of the strategic planning process are analyzed, differences between strategic and long-term planning are substantiated and the results of strategic planning are determined.

Keywords: strategic planning, strategic management, hotel industry enterprises, stages of the strategic planning process.

Постановка проблеми. Проблема функціонування і забезпечення ефективного розвитку підприємств є першорядною в умовах сучасної економіки, невизначеного та нестійкого зовнішнього середовища. Для успішного функціонування підприємств в таких умовах система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, що його оточує [1]. Підприємства готельного бізнесу, які функціонують на визначеному ринку, надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукту, який залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й безпосереднього середовища. При цьому, значна роль у ефективному управлінні належить організації стратегічного планування на підприємстві. Тому, очевидною і актуальною є потреба розвитку теоретичних досліджень в цій області, їх вивчення і обґрунтоване використання на практиці.

Аналіз останніх публікацій. Висвітленню сутності стратегічного управління та планування, його структури та методів реалізації присвятили свої дослідження такі

вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Ансофф, М. Бутко, Ю. Дітковська, В. Дикань, С. Довбня, Л. Довгань, П. Друкер, О.І. Карпіщенко, К. Ілляшенко, Н. Куденко, М. Мескон, В. Немцов, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, З. Шершньова та ін.

Проблеми управління та планування на підприємствах готельного господарства досліджено у наукових працях М. Бойко, О. Виноградової, С. Драгунцова, К. Ладиченко, Т. Марущака, С. Мельниченко, Г. Муніна, М. Новак, І. Олексин, Т. Ткаченко та ін. Основна увага провідних учених приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам його реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів. Проте, незважаючи на глибину наукових досліджень, деякі теоретичні питання щодо стратегічного управління та планування на підприємстві готельного господарства не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях учених, а проблеми обґрунтування методичних підходів до формування системи стратегічного планування на підприємствах готельного господарства не привернули достатньої уваги науковців.

Метою статі є визначення на основі теоретичних та практичних засад основних проблемних питань стратегічного планування на підприємстві готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємств готельного бізнесу – це процес орієнтований на перспективу з урахуванням тенденцій змін навколишнього середовища й своєчасної ліквідації поточних причин невідповідності. Стратегічне планування підприємств є сферою діяльності керівництва вищої ланки, обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності, розвитку підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг [3].

Характер діяльності підприємств готельного бізнесу відповідатиме вимогам зовнішнього середовища за умов, якщо підприємства вироблятимуть і реалізовуватимуть продукцію та послуги такої якості й у такому асортименті, які відповідатимуть потребам і вимогам даного ринку за екологічними, економічними й фізіологічними показниками [9]. Стратегічне планування спрямоване на те, щоб забезпечити успіх готелю, закріпити завойовані ним позиції на ринку збуту, визначити перспективи для подальшого росту. Етапи процесу стратегічного планування відображено на рис. 1.



Джерело: [5, 7, 11].

Рис. 1. Етапи процесу стратегічного планування

Основною ідеєю у процесі стратегічного планування готельного підприємства є його місія. Місія готельного підприємства визначає його статус, декларує принципи її функціонування, заяви, дійсні наміри її керівників. Це найбільш загальна мета готелю, що виражає причину існування. Вона виражає спрямованість підприємства у майбутнє, показуючи, на що прямуватимуть зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Проте, стратегічне планування полягає в основному у визначенні головних цілей діяльності готельного

підприємства і орієнтовано на визначення кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставленої мети і забезпечення необхідними ресурсами [8]. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі чинники зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегічні альтернативи. Адже, для успішного функціонування готелю в жорстких конкурентних умовах система стратегічного планування повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі. Підприємства готельного бізнесу, які функціонують на визначеному ринку, можуть надавати різноманітні послуги, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, чинників зовнішнього й безпосереднього середовища [4]. При цьому, значна роль у скороченні витрат підприємства готельного господарства належить саме організації стратегічного планування, яке характеризується відмінними особливостями від довгострокового планування. Насамперед стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього потенціалу, а також аналізує зміни конкурентної позиції готелю на ринку діяльності. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні готелю, тобто його успіх пов'язується з тим, наскільки підприємство вдало пристосовується до навколишнього середовища: політичного, економічного, науково-технічного, соціального, демографічного, міжнародного тощо.

Головним, що відрізняє стратегічний план від довгострокового, слід вважати напрям планування, який здійснюється з майбутнього періоду у теперішній. Спочатку визначається бажана конкурентна позиція готелю на ринку, якої готель хоче досягнути у майбутньому, а потім визначають шляхи, засоби та ресурси, необхідні для досягнення бажаної конкурентної позиції.

Щоб досягти переваг над конкурентами, необхідно запропонувати більш досконалі послуги, програми лояльності для постійних клієнтів, додаткові послуги інші конкурентні переваги [9]. Такі завдання потребують значних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій. Тому стратегічне планування виправдано пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств.

Стратегічний план покликаний забезпечити ефективну діяльність підприємства готельного господарства в непередбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування готелю від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану. Відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням показано у табл. 1.

Стратегічне планування підприємства готельного господарства впливає на функціонування всієї системи управління. Стратегічне планування ставить за мету дати комплексне обґрунтування проблемних питань, з якими може зіткнутися готель, і на цій основі розробити показники розвитку готелю на плановий період. Основою стратегічного плану є аналіз перспектив розвитку готельного підприємства. В першу чергу виявляють тенденції і чинники, що впливають на розвиток готелю [10]. Далі аналізують позиції в конкурентній боротьбі, тобто, визначають наскільки конкурентоздатні послуги, що надаються готельним підприємством, крім того, що готель може зробити для підвищення результатів роботи в конкретних напрямках. Отже, вибір стратегії здійснюється на основі аналізу перспектив готелю і визначення пріоритетів по конкретних видах діяльності з погляду ефективності і забезпеченості ресурсами обраної стратегії. При виборі стратегії

готельному підприємству необхідно також враховувати те, що нові стратегії мають відповідати його накопиченому потенціалу.

Таблиця 1

Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

Показник	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні чинники прийняття рішень	Чинники внутрішнього середовища	Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напряму розвитку

Джерело: [2, 7].

У системі стратегічного планування цілі втілюються у відповідні програми, річний план (бюджети), плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів готелю. Обов'язковим у системі стратегічного планування є контроль відповідності фактичних показників від запланованих. Втім, слід зазначити, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. Результатом стратегічного планування готельного підприємства прийнято вважати такі зміни в його функціонуванні [6]:

- ✓ вихід на нові рівні НДДКР;
- ✓ виведення на ринок нових, додаткових послуг;
- ✓ диверсифікація портфелю послуг;
- ✓ злиття та придбання підприємств готельного господарства;
- ✓ реорганізація та перерозподіл повноважень та відповідальності всередині організації;
- ✓ скорочення та ліквідація нерентабельних послуг;
- ✓ проектування та створення нових потужностей;
- ✓ організація навчання персоналу, в тому числі закордоном.

Стратегічне планування готельного підприємства являє собою процес визначення його цілей і їхніх змін, ресурсів для їхнього досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів.

Стратегічний план готельного підприємства одночасно зорієнтований на віддалену перспективу, а з іншого боку – повинний бути досить гнучким при необхідності внесення в нього зміни. Практично це програма діяльності підприємства протягом тривалого часу, яку необхідно пристосовувати до постійно мінливої ринкової кон'юнктури.

Висновки. Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління готельним бізнесом. Основними умовами стратегічного планування у готельному господарстві є наявність виражених конкурентних переваг, посилення конкуренції та інтернаціоналізація готельного бізнесу, наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для аналізу зовнішнього середовища та умов конкуренції, необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства готельного господарства.

Стратегічне планування підприємства готельного господарства спрямоване на те, щоб забезпечити успіх підприємства, закріпити завойовані ним позиції на ринку збуту, визначити перспективи для подальшого росту. Розроблені стратегічні плани впроваджуються зусиллями всього колективу готелю та спрямовані на забезпечення життєздатності й економічного потенціалу підприємства відносно його конкурентів.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф.: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2009. – 519 с.
2. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. доктора економічних наук, професора М. П. Бутка, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
4. Довбня С. Б. Стратегія підприємства: навч. посібник / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. – К.: Україна, 2004. – 319 с.
7. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посібник / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – 446 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 523 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента: учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 560 с.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.